

Resultados de la Revisión Heurística sobre Modelos de Negocios y Propuesta Metodológica desde un punto de vista Ecléctico, Holístico e Integral para definir y establecer los elementos que componen un modelo de negocios

María del Carmen Sosa Sierra

msosasierra@yahoo.com, msosasierra@hotmail.com, msosa@uninorte.edu.co

Resumen

El propósito fundamental de este artículo es resumir los principales aspectos tratados en la tesis de grado para optar al título de Magister en Administración de empresas de la Universidad del Norte denominada “Gente Estratégica S.A., un caso de innovación en modelos de negocios”, la cual se basó en la revisión de los planteamientos expuestos por diferentes autores sobre el tema de modelo de negocios, sus diferentes elementos y relaciones intrínsecas, a fin de presentar una propuesta metodológica que permita definir con claridad el concepto, los componentes y las interrelaciones que surgen del tema de modelo de negocios.

Esta propuesta se efectuó con base en los planteamientos de dieciocho autores consultados y a partir de esa revisión se estableció de manera ecléctica, holística e integradora, los fundamentos teóricos sobre modelos de negocios. Adicionalmente, se utilizó el análisis taxonómico de Makinen y Seppänen (2007), los cuales ofrecen una investigación exhaustiva sobre los autores que definen el concepto de modelo de negocios, quienes presentan una descripción de los componentes de un modelo de negocios y la clasificación taxonómica que ofrecen los mismos.

Palabras claves: Modelo de negocios, estrategia, mercado objetivo, propuesta de valor, modelo de ingresos, modelo de egresos, cadena de valor, recursos y capacidades, arquitectura social y ventaja competitiva.

Clasificación JEL: M13, M19.

Abstract

The primary purpose of this article is to summarize the main issues addressed in the thesis concerning the qualifications for the title of Master in Business Administration from the University of the North named "Gente Estratégica S.A., a case study of business models innovation," which is based on a review of the issues raised by different authors on the topic of the business model, its intrinsic elements, and to present a methodological

proposal that clearly defines the concepts, components, and inter-relationships that arise from the various aspects of the business model.

This proposal is based on the approaches of eighteen authors who were consulted and based on the review of their work; an eclectic, holistic and integrative theoretical foundation of a business model has been established. Additionally, this proposal utilizes the taxonomic analysis of Makinen y Seppänen (2007), which offers an exhaustive investigation of the authors that defined the concept of the business model, presented an overview of its components, and the taxonomic classification of them.

Key words: Business model, strategy, target market, value proposition, revenue model, model outputs, value chain, resources and capabilities, social architecture, and competitive advantage.

JEL Classification: M13, M19.

1. INTRODUCCIÓN

La aparición del internet y el desarrollo de las telecomunicaciones han permitido el surgimiento de nuevas empresas y con ellas la creación y diseño de nuevos modelos de negocios apoyados en la convergencia tecnológica y la innovación e integración de los procesos. Lo anterior, se vio reflejado en gran medida con el auge de las empresas basadas en internet, sin embargo el concepto de modelo de negocio ha existido desde la antigüedad, es decir, dondequiera que existiera un negocio, allí existía un modelo de negocio que lo respaldara. No obstante, el término como tal “modelo de negocio” o “business model” surgió en este contexto, por lo cual el tema de modelo de negocios ha sido objeto de un creciente interés a partir de los 90’s según Makinen y Seppänen (2007 citado en Sosa, 2009).

Este interés ha llevado a la vinculación del concepto de modelo de negocios con temas como la estrategia y se ha adscrito específicamente al ámbito tecnológico hasta el punto de que algunos autores al definir este concepto se refieren al concepto mismo de estrategia. Sin embargo, el término modelo de negocio es mucho más que la estrategia como manifiesta Magretta (2002:33 citado en Sosa, 2009) “un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, a pesar de que hoy día muchas personas utilizan los términos indistintamente”.

Estas confusiones y malas interpretaciones, al igual que el creciente interés en su estudio, ha motivado a la investigadora a revisar las implicaciones de los conceptos expuestos por distintos autores.

Por lo anterior, se desarrolló la siguiente metodología de trabajo para revisar y analizar los fundamentos teóricos sobre modelos de negocios:

- Se procedió a realizar una revisión de autores que estudian el concepto de modelo de negocio y sus implicaciones para las empresas. Para ello se tuvieron en cuenta autores como: Hamel (2000), Magretta (2002), Casadesus-Masanell (2004), Mutis y Ricart

(2008), Bygrave y Zacharakis (2008) y Prahalad y Krishnan (2009), entre otros. Además, se consideraron algunos autores como Porter (1999) y Ghemawat, Collis, Pisano, & Rivkin, (2000) quienes no definen el modelo de negocio en sí, pero sus aportes sirven de fundamento para la conformación de los distintos componentes del modelo de negocio.

- Por otra parte, el criterio utilizado para escoger los autores sujetos a revisión se centró en que sus aportes fundamentarán el concepto de modelo de negocio y de sus componentes en forma general y no tan adherido a un dominio específico como es el caso de la literatura predominante sobre modelos de negocios como resultado del desarrollo tecnológico.
- Seguidamente se analizaron los resultados de la revisión heurística, para lo cual se evaluaron la fortaleza de los constructos sobre modelo de negocio propuestos por estos autores, desde la perspectiva de Makinen y Seppänen (2007), los cuales utilizan una metodología taxonómica para esta evaluación, la cual incluye aspectos tales como: el modo de inferencia, nivel de análisis, generalidad, nivel jerárquico, exhaustividad colectiva, parsimonia, exclusividad mutua, homogeneidad interna y representatividad de nombre.
- Adicionalmente, se analizó el tipo de aporte de los autores al concepto de modelo de negocio en términos de la definición, descripción de los componentes, clasificación de los modelos de negocios, orientación teórica del autor.
- Posteriormente, se compararon las principales variables o factores identificados en los aportes de los autores consultados, con el propósito de tener un plano de las orientaciones de cada autor versus factores considerados por los mismos.
- Finalmente, se propuso la definición del concepto de modelo de negocio y sus componentes e interrelaciones desde un punto de vista ecléctico, integrador y holístico, basado en los resultados del análisis de los aportes de los autores considerados en la revisión soportados por los criterios taxonómicos propuestos por Makinen y Seppänen (2007), especialmente se resaltó la búsqueda del criterio de la generalidad, a fin de que estas definiciones no se adscriba a un dominio específico sino que se pueda aplicar a cualquier tipo de negocio, adaptándolo por su puesto a las condiciones y actores de cada negocio en particular. Lo anterior, constituye en una brecha (GAP o brecha) identificada en esta investigación. Seguidamente, se procede a graficar los componentes y relaciones entre sus componentes y subcomponentes.

2. PLANTEAMIENTO SOBRE EL TEMA DE MODELO DE NEGOCIOS DE LOS AUTORES CONSULTADOS

En este punto se considera adecuado introducir un cuadro resumen de las teorías, conceptos y demás fundamentos expuestos por los dieciocho (18) autores revisados, a fin de reflejar los aspectos más relevantes que fueron tenidos en cuenta integrar la propuesta metodológica para la conformación de los elementos sustanciales de un modelo de negocios, al igual que las relaciones entre cada uno de estos elementos o componentes que lo conforman:

Tabla 1: Cuadro Resumen de planteamientos de autores

Autor	Planteamientos
<p>Magretta (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Separación entre el concepto de modelo de negocio y estrategia • El concepto de modelo de negocio se define como el mecanismo a través del cual las empresas intentan explicar las preguntas planteadas por Drucker para determinar quién es el cliente, qué valora el cliente, cuál es el fundamento económico que explica el modo en que se proporciona valor agregado al cliente a un costo adecuado para la empresa, cómo se consiguen y se mantienen los clientes, cómo se enfrentan los requerimientos del mercado, cómo se definen las actividades y procesos que deben realizarse en la empresa para alcanzar los objetivos trazados, cómo se configuran los recursos y cómo se generarán los ingresos, costos, gastos y utilidades del negocio.
<p>Porter (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de modelo de negocio lo define como a la forma cómo la empresa hace y genera ganancias. • El fundamento de la sostenibilidad en el largo plazo para una empresa se basa en dos tipos de estrategias: Bajo costo o diferenciación. • Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades que la empresa traza para alcanzarlas genera una subclasificación de estrategias genéricas para lograr ese desempeño superior sobre el promedio de la industria y son las siguientes: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. • El concepto de la Cadena de Valor de una compañía fue analizado por Michael Porter y hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales y

Autor	Planteamientos
	<p>actividades de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis de la cinco fuerzas como parte del análisis del panorama competitivo.
<p>Hamel (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende la idea de la innovación en modelos de negocios radicalmente nuevos como resultado de los cambios impuestos por la nueva era en la economía, la cual se caracteriza por la turbulencia y la incertidumbre de los mercados. • La innovación conceptual de modelo de negocios como “la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza. • El modelo de innovación de Hamel (2000) contiene: La estrategia básica, los recursos estratégicos, interfaz con el cliente, red de valor, puentes entre los componentes del modelo y potencial para crear riquezas.
<p>Ghemawat, Collis, pisano y Rivkin (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la teoría de la ventaja competitiva de Porter. • Revisión del análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar el panorama de negocios. • La red de valor de Adam Brandenburger y Barry Nalebuff. • Revisión del sistema basado en actividades y recursos y plantea un enfoque dinámico de la estrategia basada en recursos y compromisos.
<p>Thompson y Strickland (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del modelo de negocio orientado hacia el tema de la estrategia.
<p>Slywotzky (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En su obra “El Arte de hacer Rentable una Empresa”, este autor describe una serie de modelos de rentabilidad que permiten conocer cómo se producen las utilidades en las empresas y como se obtiene la rentabilidad de una empresa según el modelo de rentabilidad escogido para esta empresa.
<p>Casadesus-Masanell (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza una revisión de los conceptos de modelo de negocios, composición de un modelo de negocios, y además introduce la noción de competencia en modelos de negocios y presenta el concepto de ciclos virtuosos como una estrategia para frenar las amenazas a la ventaja

Autor	Planteamientos
	<p>competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.</p>
<p>Johnson, Scholes y Whittington (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definen el modelo de negocio como aquel que describe la estructura del producto, servicio, flujo de información y el papel de los agentes participantes. Esto incluye ventajas potenciales y fuentes de ingresos de cada una de las partes, siendo la cadena de valor el marco de referencia para identificar muchos modelos de negocios tradicionales (Johnson, et al 2005:458-459). Esto se ve reflejado en el surgimiento de modelos de comercio electrónicos a partir del grado de innovación de los planteamientos tradicionales y de la complejidad en la integración de las actividades (Johnson, et al 2005: 459).
<p>Hill y Jones (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La selección de la estrategia de negocios es fundamental para el diseño e implementación del modelo de negocios que le permitirá a la compañía obtener la ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o industria. La forma como los gerentes estratégicos definen el negocio es el punto de partida para moldear una estrategia a nivel de negocios. De acuerdo con Abell (1980) citado en Hill (2005), el proceso de definición del negocio implica tomar decisiones respecto a: Las necesidades de los clientes o lo que hay que satisfacer, Los grupos de clientes o a quienes hay que satisfacer y Las capacidades distintivas o medulares o la manera en que las necesidades se van a satisfacer. Clasificación de la estrategia en: Estrategias funcionales, de negocio, corporativas y globales. Además, las estrategias funcionales tienen que ver con: La eficiencia de las operaciones, la satisfacción del cliente y respuesta a las necesidades de los clientes.
<p>Duening y Sherrill (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La definición de modelo de negocio que ofrecen estos autores en su obra "Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurship from a Business process Perspective" tiene como foco de interés la necesidad que tienen los emprendedores de definir las estrategias y tácticas que el negocio usará para asegurar que en algún punto del desarrollo de las operaciones, los ingresos generados superen los costos y de esto resulte la tan anhelada ganancia. (Duening y Sherrill, 2006).
<p>Makinen y Seppänen (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aunque estos autores no proponen un modelo de negocios específico, su aporte es muy valioso en la

Autor	Planteamientos
	<p>medida de que realizaron un estudio preliminar sobre el criterio taxonómico de los constructos de investigación y el estado actual de las conceptualizaciones sobre modelo de negocio. En su estudio enfatizan el hecho de que por lo general el concepto de modelo de negocio es el link entre la estrategia y las operaciones; esto actúa como soporte en la combinación de creación de valor del potencial del negocio a través de la investigación y el desarrollo y las apropiaciones de valor a través del manejo estratégico (Makinen y Seppänen, 2007:735).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Igualmente, estos autores señalan que alrededor del término concepto de negocio se nota un auge interesante desde la crisis que sufrieron las empresas punto com en el año 2000. Adicionalmente, el modelo de negocio podría asociarse como un objeto intermedio de análisis entre la configuración de recursos y la estrategia en la creación de valor. Esto proporciona el link olvidado entre la estrategia y las operaciones en la creación de empresas (Makinen y Seppänen, 2007:736).
<p>Wheelen y Hunger (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para estos autores el concepto de modelo de negocios es útil para el análisis de una empresa, especialmente cuando estas empresas están basadas en el uso de internet. De esta forma, un modelo de negocios es “el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios” (Wheelen y Hunger, 2007:110). • Por lo tanto, la composición de un modelo de negocios según Abraham (2003:61-62) citado en Wheelen (2007:110) está integrado comúnmente por cinco elementos: A quién sirve, qué proporciona, cómo gana dinero, cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva y Como proporciona su producto o servicio.
<p>Garzón (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se inspira en Magretta (2004) para definir el modelo de negocio. • Menciona el concepto de multiplicador de beneficios para entrar en una dinámica de rendimientos decrecientes como lo propone Ghemawat et al (2000). Además menciona la red de valor como la describe Adam Brandenburger y Barry Nalebuff para complementar el análisis del panorama competitivo.
<p>Garybay (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resalta como hecho histórico mundial, el

Autor	Planteamientos
	<p>emprendimiento de nuevos modelos de negocios como resultado del surgimiento de las nuevas tecnologías, especialmente las telecomunicaciones, además del internet, la globalización, las redes computacionales globales y el surgimiento de la “nueva economía” basada en el conocimiento según los comentarios de Peter Drucker (Garybay, 2008: 31-32).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que todas las estrategias que se manejen en una empresa, se direccionan a través del modelo de negocios definido previamente y establece que un modelo de negocios tiene dos componentes básicos según Bygrave & Zacharakis citado en Garybay (2008:36), un modelo de ingresos y un modelo de costos.
<p>Mutis y Ricart (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En su artículo “Innovación en modelos de negocios: La Base de la Pirámide como campo de Experimentación”, se expone la necesidad de lograr entender y aprovechar las dinámicas de los modelos de negocios de los mercados de renta baja provenientes en general, de países emergentes, con el objetivo de “aprender y desarrollar las nuevas capacidades que las empresas necesitan para competir en el futuro” (Mutis y Ricart, 2008:12). • Según Casadesus-Masanell y Ricart (2007) citado en Mutis y Ricart (2008:15) “el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones pueden ser la política de funcionamiento, los activos físicos donde decide invertir y las estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos. Estas elecciones configuran la forma de operar de la empresa. • Se adopta el concepto de círculos virtuosos como estrategia competitiva basado en Casadesus.-Masanelll (2004). • Se reconoce la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para enfrentar las necesidades de los mercados emergentes concepto de la co-creación de valor y co-creación de redes de experiencia.
<p>Johnson, Christensen y Kagermann (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En su artículo titulado “Reinventing your Business Model”, Johnson, Clayton y Kagermann, intentan resolver la pregunta de ¿porqué es tan difícil impulsar el nuevo crecimiento que el modelo de innovación puede llevar? En esta investigación ellos descubren dos problemas básicos que impiden resolver esta pregunta: el primero tiene que ver con la falta de definición de un

Autor	Planteamientos
	<p>modelo de negocio y el segundo es que pocas compañías entienden su modelo de negocio actual junto a sus interdependencias, fortalezas y debilidades. A partir de estas premisas estos autores desarrollan un modelo de tres partes que permite solucionar estos inconvenientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer problema mencionado se resuelve pensando en la oportunidad de satisfacer las necesidades de los clientes, quienes necesitan un trabajo bien hecho y el segundo problema se resuelve pensando cómo la compañía va a convertir esa necesidad en una ganancia. En el modelo planteado por Johnson et al, este último plan tienes cuatro pasos. En tercer lugar se requiere comparar este modelo al modelo actual de la compañía para saber cuánto debe cambiar para capturar la oportunidad hallada en el paso anterior (Johnson, et al, 2008:52).
<p>Bygrave y Zacharakis (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de negocio para Bygrave y Zacharakis, es la forma por medio de la cual un negocio hace una ganancia. En este concepto se involucra los productos o servicios que ofrece la compañía, la forma cómo genera estos productos o servicios, la financiación que se le concede a los clientes y los costos o gastos necesarios para producir los productos o servicios que ofrece y que es imperativo que sean inferiores a los ingresos para obtener una ganancia (Bygrave y Zacharakis, 2008:594). • El modelo de Bygrave y Zacharakis (2008) incluye. El modelo de ingresos, el modelo de costos, la estrategia ganadora, los valores de la organización, los recursos humanos y la estructura organizacional.
<p>Prahalad y Krishnan (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En su obra “La nueva Era de la Innovación-Cómo crear valor a través de Redes Globales”, Prahalad y Krishnan plantean el enfoque de construir habilidades organizacionales que le permitan a las empresas que compiten en esta nueva era de la economía, crear capacidad de innovación continua como parte de su ventaja competitiva. • El punto central de conexión de los planteamientos de Prahalad y Krishnan con el marco teórico de esta investigación, más aún el elemento principal que permite la innovación tal como se mencionó en los párrafos anteriores, está constituido por los procesos de negocio. Según Prahalad et al (2009:51-52), “el proceso de negocio es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días.

Autor	Planteamientos
	Es el entendimiento explícito y detallado del modelo de negocios.

Fuente: Elaboración propia basada en Porter(1999), Ghemawat et al (2000), Hamel (2000), Magretta (2002), Thompson y Strickland (2003), Slywotzky (2003), Casadesus-Masanell (2004), Osterwalder (2004), Johnson et al (2005), Hill y Jones (2005), Duening y Sherrill (2006), Wheelen y Hunger (2007), Garzón (2007), Garybay (2007), Mutis y Ricart (2008), Johnson et al (2008), Bygrave y Zacharakis (2008) y Prahalad y Krishnan (2009).

3. ANÁLISIS DE LOS PLANTEAMIENTOS PROPUESTOS POR LOS DIFERENTES AUTORES CONSULTADOS SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS

En este punto de la investigación se procedió a analizar los factores o componentes de los modelos de negocios identificados a partir del análisis de los planteamientos de los autores consultados. Además, se puede mencionar como parámetros básicos del análisis, la definición de modelo de negocio, descripción de los elementos que conforman los modelos de negocios., la clasificación de los modelos de negocios, otros aportes o teorías relacionadas con los elementos o componentes de los modelos de negocios y orientación del autor con respecto al campo de dominio. El cuadro que se muestra a continuación permitió analizar la orientación teórica de los aportes de estos autores al modelo de negocio de una compañía.

Tabla 2: Cuadro comparativo de los aportes de autores consultados

Autores	Definición de modelo de negocio	Elementos o componentes de un modelo de negocios	Clasificación de los modelos de negocios	Otros Aportes al concepto de modelo de negocio	Orientación del Autor
Porter (1999)	No lo hace de manera explícita pero en Strategy and Internet (2001), menciona el concepto asociado a la forma de la ganancia de la empresa	Si	No	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva genérica • Estrategia competitiva genérica • La cadena de valor • El Modelo de las cinco fuerzas de la competencia 	Estrategia
Ghemawat et al (2000)	No	Implícito en el análisis de recursos, capacidades y compromisos	No	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la ventaja competitiva de Porter • Análisis de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia

Autores	Definición de modelo de negocio	Elementos o componentes de un modelo de negocios	Clasificación de los modelos de negocios	Otros Aportes al concepto de modelo de negocio	Orientación del Autor
				cinco fuerzas de Porter <ul style="list-style-type: none"> • La red de valor de Brandenburger y Barry Nalebuff • El sistema basado en actividades y recursos. • Análisis del panorama de los negocios 	
Hamel (2000)	No	Si	No	No	Estrategia
Magretta (2002)	Si	Si	No	No	Distingue el modelo de negocio de la estrategia
Thompson y Strickland (2003)	Si	Ingresos, costos y beneficios	No	Si	No Distingue el modelo de negocio de la estrategia
Slywotzky	No	No de manera explícita	Si	No	Orientación hacia la rentabilidad
Casadesus-Masanell (2004)	Si	Si	No	Teoría de recursos y capacidades, ventaja competitiva	No tiene una orientación o dominio específico
Johnson, Scholes y Whittington (2005)	Si	Si y lo hace implícito en la definición	Se orienta a los negocios de comercio electrónicos	Si	Estrategia
Hill y Jones (2005)	No	La estrategia de negocio	No	Si	Estrategia
Duening y Sherrill (2006)	Si	Si	No	No	Estrategias y tácticas para emprender negocios
Makinen y Seppänen (2007)	Si	Si	No	No	Distingue el modelo de negocio de la estrategia
Wheelen y Hunger (2007)	Si	Si	Si	Si	No distingue el modelo de negocio de la estrategia
Garzón (2007)	Si	Si (implícito en la definición)	Si	Red de valor y dinámica competitiva	Distingue el modelo de negocio de la estrategia
Mutis y Ricart (2008)	Si	Si	No	Círculos virtuosos, co-creación de valor y red de	Se orienta hacia la innovación en modelos de

Autores	Definición de modelo de negocio	Elementos o componentes de un modelo de negocios	Clasificación de los modelos de negocios	Otros Aportes al concepto de modelo de negocio	Orientación del Autor
				experiencia para nuevos modelos de negocios en los mercados emergentes	negocios para los mercados emergentes
Johnson, Christensen y Kagermann (2008)	Si	Si	No	No	Su orientación es hacia la creación de valor (Chesbrough y Rosenbloom, 2004)
Garybay (2008)	Si	Si	No	No	Distingue el modelo de negocio de la estrategia
Bygrave y Zacharakis (2008)	Si	Si	No	No	Distingue el modelo de negocio de la estrategia y se orienta al emprendimiento
Prahalad y Krishnan (2009)	No	No	No	Procesos de negocio como enlace entre la estrategia y el modelo de negocio	Distingue el modelo de negocio de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia basado en Porter(1999), Ghemawat et al (2000), Hamel (2000), Magretta (2002), Thompson y Strickland (2003), Slywotzky (2003), Casadesus-Masanell (2004), Osterwalder (2004), Johnson et al (2005), Hill y Jones (2005), Duening y Sherrill (2006), Wheelen y Hunger (2007), Garzón (2007), Garybay (2007), Mutis y Ricart (2008), Johnson et al (2008), Bygrave y Zacharakis (2008) y Prahalad y Krishnan (2009).

De acuerdo con el cuadro anterior, los planteamientos de los autores revisados pueden agruparse de la siguiente manera (Sosa, 2009):

La definición de modelo de negocio ha sido desarrollada por doce de los dieciocho autores de la revisión heurística y son: Magretta (2002), Thompson y Strickland (2003), Casadesus-Masanell (2004), Johnson et al (2005), Duening y Sherrill (2006), Makinen y Seppänen (2007), Wheelen y Hunger (2007), Garzón (2007), Mutis y Ricart (2008), Johnson et al (2008), Garybay (2008), Bygrave y Zacharakis (2008). Estas definiciones sobre modelo de negocio difieren entre sí, debido a que algunos autores asocian el modelo de negocio con la estrategia adoptada por la empresa para alcanzar la ventaja competitiva, entre estos están Hamel (2000), Thompson y Strickland (2003), Hill y Jones (2005), Johnson et al (2005), Duening y Sherrill (2006). Otros autores hacen una clara distinción entre lo que significa el modelo de negocio de una compañía y la estrategia del negocio. Entre estos autores se destacan: Magretta (2002), Garzón (2007), Makinen y Seppänen (2007), Enrique Garybay (2007), Bygrave y Zacharakis (2008), Prahalad y Krishnan (2009).

Algunos autores como Thompson y Strickland (2003), Wheelen y Hunger (2005), Duening y Sherrill (2006) y Bygrave y Zacharakis (2008) centran su definición en uno de los componentes del modelo de negocios como es el modelo de ingresos a través del cual la empresa vende un bien o presta un servicio y obtiene una ganancia por la misma.

Johnson, Scholes y Whittington (2005) presentan una definición sobre modelo de negocios un tanto confusa debido a que orienta la definición de modelo de negocio alrededor de la convergencia tecnológica y los componentes del modelo de negocio están implícito en la definición.

Porter (1999) no menciona el concepto de modelo de negocios sino que se centra en la estrategia competitiva y la ventaja competitiva para lograr la sostenibilidad. Sin embargo, en (2001), menciona el concepto de modelo de negocio y lo asocia con la forma como la empresa obtiene ganancia, lo cual es un punto de partida para los fundamentos teóricos acerca de modelo de negocios.

Adicionalmente, se observa que algunos autores como Mutis y Ricart (2008) y en alguna forma Prahalad y Krishnan (2009) orientan su investigación sobre modelos de negocio hacia la innovación en modelos de negocios proveniente de la convergencia tecnológica y el potencial de los mercados emergentes. Lo anterior, requiere que las empresas del hoy desarrollen capacidades distintivas para atender estos mercados teniendo en cuenta sus limitaciones, esto resultaría en ventajas competitivas para las empresas y círculos virtuosos (concepto presentado por Casadesus-Masanell, 2004) frente a sus competidores, a fin de lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas.

Por otra parte, autores Bygrave y Zacharakis (2008) presentan con mayores detalles las partes o componentes del modelo comenzando con el modelo de ingresos, hasta llegar a la estrategia, la estructura organizacional y los recursos y capacidades de la firma. Adicionalmente, Wheelen y Hunger presentan una clasificación del modelo de negocios inspirado en los distintos modelos de rentabilidad ofrecido por Slywotzky (2003) y los otros componentes del modelo están unidos al tema del direccionamiento estratégico de la compañía.

Autores como Johnson et al (2008) y en cierta forma Makinen y Seppänen (2007) presentan los componentes de un modelo de negocio teniendo en cuenta los conceptos de Chesbrough y Rosenbloom (2002), los cuales ofrecen una definición detallada y operacional relacionada con las funciones de un modelo de negocios y que se orientan a la creación de valor para el cliente y la empresa.

En este contexto, Makinen y Seppänen (2007) ofrecen una investigación exhaustiva sobre los autores que definen el concepto de modelo de negocios y quienes presentan una descripción de los componentes de los modelos de negocios y la clasificación taxonómica que ofrecen estos autores. Las variables utilizadas en la investigación de estos autores es muy importante para conocer aspectos tales como: Modo de

inferencia, nivel de análisis, generalidad, jerarquía, exhaustividad colectiva y parsimonia.

Si aplicamos esta metodología de análisis propuesta por Makinen y Seppänen (2007) a los conceptos y definiciones presentadas por los autores anteriores se obtendrían los siguientes resultados:

En el modo de inferencia, las definiciones y componentes sobre modelos de negocios presentados pueden ser causales o descriptivas. Estas serán causales cuando muestran la relación entre los componentes, pero si sólo describen los componentes del modelo es descriptiva. De acuerdo a esta premisa, de todos los autores que presentan la composición de un modelo de negocio, según esta revisión heurística, sólo Ghemawat et al (2000) en la explicación de las dinámicas competitivas, Casadesus-Masanell (2004), Mutis y Ricart (2008), Johnson et al (2008) y Prahalad y Krishnan (2009) muestran las relaciones que existen entre los componentes del modelo propuesto. Los demás autores que detallan en su modelo los elementos del modelo de negocio, sólo describen los elementos que componen este modelo.

En cuanto al nivel de análisis este va de lo general a lo particular. Esta premisa se refiere al nivel de detalle añadido por el autor cuando intenta explicar los elementos que conforman el modelo de negocio propuesto. Estos niveles de análisis van desde la presentación de todo el sistema, a manera de una gran fotografía (Moul, 1973; Murmann and Frenken, 2005; Singer, 1961, citado en Makinen, 2007: 740), el nivel elemental que explica los objetos que conforman el sistema, el nivel de sub-elemento, el cual explica como los objetos explican los sub-objetos y el nivel de componentes que explica los objetos identificables en términos de recursos y capacidades. En este punto se observa que sólo Hamel (2000), Wheelen y Hunger (2007), Bygrave (2008) y Johnson et al (2008) se encuentran en el nivel tres (nivel de sub-elemento) cuando explica los componentes del modelo de negocio propuesto para liderar la revolución. El resto de los autores que proponen modelos de negocios, según esta revisión bibliográfica, oscilan entre el primer nivel (sólo definen el concepto de modelo de negocios o mencionan sus elementos de manera general) y el segundo nivel al describir los objetos que conforman cada categoría de los componentes principales del modelo, entre estos autores se destacan: Ghemawat et al (2000), Magretta (2002), Thompson y Strickland (2003), Casadesus-Masanell (2004), Duening y Sherrill (2006), Garzón (2007), Mutis (2008) y Prahalad (2009), este último autor se ubicaría en este nivel debido a que su obra se centra en los procesos de negocios que son pilares del modelo de negocio y no del modelo de negocio en sí mismo.

De lo anterior, se deduce que en el primer nivel de análisis se encuentran autores como: Hill y Jones (2005) y Johnson et al (2005).

En cuanto a la generalidad del modelo, Morris et al (2005) citado en Makinen (2007: 740), manifiesta que un modelo puede ser generalizado cuando no depende del contexto o del tiempo, de acuerdo con esta definición todos los autores analizados proponen modelos que se pueden utilizar en cualquier lugar y espacio del tiempo con excepción de Johnson (2005), Mutis (2008) y Prahalad (2009). Los

autores anteriores, proponen conceptos aplicables a los modelos de negocios con alto componente tecnológico como es el caso de Johnson (2005) y en los casos de Mutis (2008) y Prahalad (2009), se propone un modelo de negocio innovador para atender los mercados del futuro, es decir, los mercados emergentes. Aunque este modelo bien puede utilizarse en otros ámbitos porque este es el potencial que deben considerar todas las firmas si quieren ser competitivas globalmente. No obstante, el modelo presentado por Prahalad se aplica a las empresas con alto componente tecnológico.

El nivel jerárquico, según Bailey, 1994; Skyttner, 2001, citado en Makinen 2007, se alcanza en términos generales, cuando el modelo propuesto explica las relaciones entre los subsistemas y elementos de los subsistemas, lo cual favorece las generalizaciones en los niveles de detalle. De acuerdo con este punto, los modelos presentados por la mayoría de autores revisados no cumplen con este criterio con excepción de Hamel (2000), Wheelen y Hunger (2007), Johnson et al (2008) y Bygrave (2008), los cuales detallan los elementos de los bloques o subsistemas del modelo propuesto aunque en el caso de Wheelen se observa que estos elementos se orientan a la estrategia y no al modelo de negocio en sí.

La Exhaustividad Colectiva según Chrisman et al., 1988, citado en Makinen (2007: 740) manifiesta que la bondad del modelo de negocio debe ser contrastado con el propósito del modelo, lo cual permitirá que exista exhaustividad horizontal, esto es que el modelo tenga enlaces con la estrategia y las operaciones de la empresa. En este punto se observa que en términos generales la mayoría de los modelos propuestos por los autores revisados centran sus propuestas sobre modelos de negocios en la estrategia y las operaciones, sin embargo autores como Duening (2006), Johnson (2008) y Garybay (2008) no conectan los elementos de su modelo de negocio a la estrategia porque más bien están orientados a la propuesta de valor para el cliente y no van más allá, es decir, al nivel estratégico, caso contrario al resto de autores que manifiestan esta orientación estratégica en sus conceptos.

Por otra parte, el otro aspecto tratado por Beck, 1943 citado en Makinen (2007: 740) es el de **la parsimonia**, el cual es negativo para modelos que presenten exhaustividad colectiva. El objetivo de esta premisa es que en todas las clasificaciones se utilicen tantos objetos como sea posible a fin de hallar fortalezas en la clasificación, no obstante, si el autor puede hallar la posibilidad de usar el menor número de objetos y el modelo tiene exhaustividad colectiva, la respuesta es “no aplica” para el caso de la parsimonia como se indicó anteriormente. Según esta definición la mayoría de los autores revisados no cumplen con el requisito de la parsimonia, ya que cumplen con el requisito de la exhaustividad colectiva, con excepción de Duening (2006), Johnson (2008) y Garybay (2008) que ni siquiera aplica este requisito porque sus modelos no presentaban conexión con la estrategia y por ende no eran exhaustivos colectivamente.

Por último en Makinen (2007: 740-741) se mencionan tres criterios adicionales de análisis aplicado a los modelos de negocios y son: **La Exclusividad Mutua** hace referencia según Bailey (1994) citado en Makinen (2007: 741) a que un elemento

debe pertenecer a una sola clasificación y comenta que si un modelo de negocio pertenece al nivel de sistema no puede ser evaluado con el criterio de la exclusividad mutua. El segundo criterio en este orden es la **homogeneidad interna**, la cual se orienta según Chrisman et al., 1988 citado en Makinen (2007: 741) hacia la necesidad de que todos los elementos o componentes del modelo de negocio estén colocados temáticamente en el lugar correcto. El tercer criterio de **nombre representativo**, el cual se refiere según Coley et al., 1997, 2004, McKelvey, 1975, citado en Makinen (2007: 741), a la capacidad del modelo para comunicar coherencia, ya que la convención de nombres debe distinguir las partes individuales del modelo de negocio unas de otra, siendo representativas del contenido de esa parte.

Con respecto a estos últimos criterios la mayoría de los autores no cumplen con los criterios de exclusividad mutua y homogeneidad interna aunque la mayoría cumple con el criterio de que los componentes del modelo poseen nombres representativos. No obstante, se observa cierto nivel de homogeneidad interna en los modelos presentados por autores como Mutis (2008) Bygrave (2008) y Prahalad (2009).

El análisis anterior se puede resumir en el siguiente cuadro con el cual se intenta explicar la metodología aplicada por Makinen y Seppänen (2007) para analizar la taxonomía de los modelos de negocios propuestos por los autores sujetos a revisión, con excepción de Porter (1999). La teoría de Porter (1999) se presenta porque con sus investigaciones se dan bases importantes para fundamentar algunos elementos del modelo de negocio como la estrategia genérica que adopte la empresa para alcanzar la ventaja competitiva, aunque no propone un concepto de modelo de negocio específico.

Tabla 3: Análisis taxonómico de los modelos de negocios revisados

Autores	Modo de Inferencia	Nivel de Análisis	Generalidad	Nivel Jerárquico	Exhaustividad Colectiva	Parsimonia	Exclusividad Mutua, Homogeneidad interna y Nombre representativo
Porter (1999)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ghemawat (2000)	causal	Segundo nivel	Si	No	Si	No	No, No y Si
Hamel (2000)	Descriptivo	Tercer nivel	Si	Si	Si	No	No, No y Si
Magretta (2002)	Descriptivo	Segundo Nivel	Si	No	Si	No	No, No y Si
Thompson y Strickland (2003)	Descriptivo	Segundo Nivel	Si	No	Si	No	No, No y Si
Slywotzky (2003)	Descriptivo	Segundo Nivel	No	No	Si	No	No, No y Si
Casadesus-	Causal	Segundo	Si	No	Si	No	No, No y Si

Autores	Modo de Inferencia	Nivel de Análisis	Generalidad	Nivel Jerárquico	Exhaustividad Colectiva	Parsimonia	Exclusividad Mutua, Homogeneidad interna y Nombre representativo
Masanell (2004)		Nivel					
Johnson, Scholes y Whittington (2005)	Descriptivo	Primer Nivel	Si, sin embargo enfatiza los modelos de negocios basados en el internet	No	Si	No	No, No y Si
Hill y Jones (2005)	Descriptivo	Segundo Nivel	Si	No	Si	No	No, No y Si
Duening y Sherrill (2006)	Descriptivo	Segundo Nivel	Si	No	No	-	No, No y Si
Makinen y Seppänen (2007)	N/A porque propone esta metodología	N/A porque propone esta metodología	N/A porque propone esta metodología	N/A porque propone esta metodología	N/A porque propone esta metodología	N/A porque propone esta metodología	N/A porque propone esta metodología
Wheelen y Hunger (2007)	Descriptivo	Tercer Nivel	Si	Si	Si	No	No, No y Si
Garzón (2007)	Descriptivo	Segundo Nivel	Si	No	Si	No	No, No y Si
Mutis y Ricart (2008)	Causal	Segundo Nivel	Si, sin embargo lo lleva al terreno de los mercados emergentes	No	Si	No	No, Si y Si
Johnson, Christensen y Kagermann (2008)	Descriptivo	Tercer Nivel	Si	Si	No	-	No, No y Si
Garybay (2008)	Descriptivo	Primer Nivel	Si	No	No	-	No, No y Si
Bygrave y Zacharakis (2008)	Descriptivo	Tercer nivel	Si	Si	Si	No	No, Si y Si
Prahalad y Krishnan (2009)	Causal	Segundo Nivel	Lo dirige a los modelos de negocios con alto componente tecnológico y aplicable a mercados emergentes	No	Si	No	No, Si y Si

Fuente: Elaboración propia basado en Makinen y Seppänen (2007:740-743)

Los resultados de la comparación entre los principales factores propuestos por los autores sujetos a revisión son los siguientes (Sosa, 2009) ítems:

Segmento de mercado que se pretende atender: Este factor fue considerado por sólo once de los dieciocho autores de la revisión heurística, los cuales consideran este aspecto como el punto de partida para conformar el modelo de negocio de una empresa y responde a la pregunta ¿a quién hay que atender? ¿Cuál es el mercado objetivo del negocio? Este punto determina los clientes o a quienes hay que satisfacer. Autores como: Ghemawat et al (2000), Casadesus-Masanell (2004), Mutis (2008) no contemplan este factor y más bien se centran en el análisis de los compromisos y actividades de la empresa para alcanzar ventajas competitivas mediante los círculos virtuosos. Garybay (2008) habla del modelo de ingresos y costos pero no es explícito en este punto, y mientras que Prahalad (2009) no comenta este aspecto debido a que se centra en la innovación en procesos de negocio. Por otra parte, Thompson (2003) concentra su análisis del modelo de negocio en el modelo de ingresos y de costos y Johnson (2005) centra su concepto de modelo de negocio en las competencias medulares mediante I+D (investigación y desarrollos) para competir en mundo actual.

Propuesta de valor para el Cliente: Con respecto a este factor se observa que también once de los autores revisados consideran que este factor es un elemento importante en el modelo de negocios y allí se destacan Johnson et al (2008), los cuales se fundamentan en Chesbrough y Rosenbloom (2004) para definir los elementos del modelo de negocio. Los otros autores que no consideran este factor de manera explícita son los mismos autores que se indicaron en el ítem anterior y que tampoco se apoyan en el primer factor (determinación del segmento de mercado a atender) para conformar el modelo de negocio.

Modelo de Ingresos: Con respecto a esta variable, el 83% aproximadamente de los autores sujetos a revisión incluyeron esta variable dentro de su modelo propuesto, ya sea de manera directa o indirecta. No obstante, autores como Porter (1999), Ghemawat et al (2000) y Prahalad (2009) no incluyeron este factor de manera específica en sus fundamentos teóricos sobre modelos de negocios.

Modelo de Costos: El modelo de costos también fue tratado por el 83% aproximadamente de los autores sujetos a revisión con las mismas implicaciones comentadas en el punto anterior sobre el modelo de ingresos. Johnson (2008) ofrece un componente denominado Modelo de Margen que combina los resultados del modelo de ingresos y el de costos, sin embargo es mejor tomar estos dos elementos por separado para mirar sus interrelaciones y subcomponentes.

La Cadena de Valor: De los dieciocho autores revisados sólo nueve tratan el tema de la cadena de valor como parte del modelo de negocios, entre los cuales se destaca Porter (1999). Los aportes de Porter (1999) aportes a la estrategia y al tema del modelo de negocio implícitamente aún tiene gran aceptación aunque algunos autores

como Ghemawat et al (2000) revisan el tema y aclaran que la ventaja competitiva de la firma no debe estar en función de las actividades reflejadas en la cadena de valor sino también de los compromisos y capacidades de la empresa dentro de la dinámica competitiva de los mercados actuales. Otros autores que tratan el tema de la cadena de valor siguiendo los lineamientos de Porter son: Thompson y Stricland (2003), Hill y Jones (2005), Johnson (2005) y Wheelen y Hunger (2007). Por otra parte, autores como: Casadesus-Masanell (2004), Garzón (2007), Mutis y Ricart (2008) se centran en otros elementos del modelo de negocio tales como: los círculos virtuosos para competir con modelos de negocios, Duening y Sherrill (2006). Garybay (2008) y Bygrave y Zacharakis (2008), por ejemplo no tocan este tema porque sus conceptos están orientados más hacia los temas de emprendimiento. Slywotzky (2003) aborda este tema de manera explícita en el modelo de rentabilidad por posición en la cadena de valor.

La estructura o arquitectura social: Con respecto a este componente sólo nueve de los dieciocho autores bajo revisión consideraron este elemento como parte de su modelo de negocio y quienes lo manifiestan en forma más explícita están: Wheelen y Hunger (2007), Bygrave y Zacharakis (2008) y Prahalad y Krishnan (2009), quienes colocan este componente como fundamento del modelo de negocios. Otros autores como: Casadesus-Masanell (2004), Garzón (2007) y Mutis (2008) la incluyen dentro de otros componentes como los recursos que posee la compañía y en el caso de Johnson (2008) se incluye dentro de los procesos de negocio.

El componente correspondiente a la estructura o arquitectura social se desprenden otros subcomponentes tales como: la estructura organizacional, los principios y valores y la cultura organizacional. Estos dos últimos subcomponentes o subelementos fueron los menos mencionados en las definiciones y estructura de modelos de negocio presentados. Sólo tres autores mencionan los principios y valores y seis hablan de la cultura organizacional como un elemento del modelo de negocio por la influencia que tiene en todas las actividades que desarrolla la empresa. Además, los procesos de negocios como un subelemento que integra la arquitectura social sólo fue considerado por cuatro autores, entre los cuales se destacan Hamel (2000), el cual lo incluye en el componente de recursos que posee la compañía, Johnson (2008) lo presenta como un elemento específico dentro del modelo, Prahalad (2009) enfatiza que los procesos de negocios son el link entre la estrategia y el modelo de negocio de una compañía y Bygrave (2008) lo incluye dentro de la estructura de la organización como un subcomponente.

Los recursos y capacidades, se constituyen en otro de los componentes claves de un modelo de negocios. Entre ellos se destacan el recurso humano, las capacidades distintivas y medulares desarrolladas por la compañía para lograr alcanzar ventajas competitivas frente a sus competidores, la red de valor y la co-creación de valor y co-creación de experiencias. Este fue sin duda uno de los componentes más mencionados en las definiciones y descripciones de los modelos de negocios. En relación con los recursos humanos Bygrave (2008) hace comentarios específicos mientras que los otros autores los incluyen en los grupos de componentes respectivos. Por otra parte, Ghemawat et al (2000), Casadesus-Masanell (2004),

Garzón (2007) y Mutis y Ricart (2008) hablan de hacer compromisos y desarrollar capacidades difíciles de imitar para que la compañía obtenga un desempeño superior frente a sus competidores. Por su parte, Mutis (2008) y Prahalad (2009) mencionan que dentro de las capacidades distintivas que debe desarrollar una empresa para alcanzar una ventaja superior es la co-creación de valor y de experiencias con los consumidores. Con base en lo anterior, una empresa afectada por los fenómenos de la globalización y la digitalización de las actividades empresariales, especialmente, aquellas empresas que intentan capturar beneficios de los mercados emergentes, puede lograr ventajas competitivas que le permitan ser sostenible en el tiempo.

La red de valor es un subelemento perteneciente al componente de los recursos y capacidades y es tratada ampliamente por el 67% aproximado de los autores bajo revisión, entre los cuales se destacan Ghemawat et al (2000) y Garzón (2007), quienes hacen comentarios muy precisos al respecto. Hamel (2000) lo incluye como un componente principal del modelo de negocios pero los otros autores la ubican en subclasificaciones relacionadas con los recursos y capacidades. Slywotzky habla de canales de distribución y relaciones con los clientes para modelos de rentabilidad específicas, lo cual es una evidencia del concepto de red de valor pero sin que se defina explícitamente.

La arquitectura técnica conformada por los sistemas de información y comunicaciones es tratada por ocho de los dieciocho autores de la revisión heurísticos pero el que mejor la ubica y la relaciona adecuadamente con el modelo de negocio es Prahalad (2009).

El tema de la estrategia en términos generales fue tratado por casi el cien por ciento de los autores cuyos planteamientos sobre modelos de negocios fueron revisados, con excepción de Garybay quién menciona algunos componentes del modelo de negocio pero no lo conecta con la estrategia. No obstante, se encontró que algunos autores sólo tocaron este tema tangencialmente, especialmente ya sea en la definición de modelo de negocio, sin embargo otros autores como Hill y Jones (2005) tratan el tema muy ampliamente y describen los tipos de estrategias ligadas al modelo de negocio. Otros autores como Bygrave y Zacharakis (2008) clasifican las estrategias desde la puesta en marcha de una empresa hasta las estrategias de crecimiento.

Ventaja competitiva: Con respecto a la ventaja competitiva casi todos los autores que se revisaron consideraron este aspecto fundamental para la supervivencia de la empresa, con excepción de Garybay que no lo tiene en cuenta de manera explícita en el concepto de modelo de negocios propuesto por él. Adicionalmente, se observa que la mayoría de los autores se centraban en la ventaja competitiva proveniente de estrategias genéricas como lo propuso Porter (1999), sin embargo, autores como Casadesus-Masanell (2004) y Mutis (2008) hablan de una ventaja competitiva mediante la innovación en modelos de negocios a través de los círculos virtuosos. Prahalad (2009) enfatiza la búsqueda de ventajas competitivas mediante la

innovación en los procesos de negocios, especialmente cuando las empresas tienen grandes posibilidades de crecimiento en los mercados de países emergentes.

4. PROPUESTA METODOLOGICA ECLÉCTICA, HOLÍSTICA E INTEGRAL PARA LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Teniendo en cuenta todos los procesos de revisión heurística y análisis de la información obtenida sobre modelos de negocios, se propuso diseñar una metodología que permita identificar y representar adecuadamente los distintos componentes de los modelos de negocios y sus interrelaciones. Para lograr lo anterior, se tuvo en cuenta los criterios taxonómicos planteados por Makinen y Seppänen (2007), especialmente se buscó cumplir con el criterio de la **generalidad** para que este modelo se pueda utilizar como herramienta de análisis de modelos de negocios empresariales en todos los dominios y a la vez sirva de instrumento de referencia para investigaciones futuras en el campo de la estrategia y los modelos de negocios. Según Sosa (2009, 86-95), un modelo de negocio está compuesto por los siguientes elementos:

Tabla 4: Componentes de un Modelo de Negocio desde un punto de vista ecléctico

Componente del Modelo de Negocio	Definición	Clasificación	Autores
Definición del mercado objetivo	Determinación del segmento de mercado que la empresa pretende atender y definición del perfil de los clientes a los cuales la empresa desea satisfacer sus necesidades	Mercado objetivo, clientes, segmentos de mercado,	Magretta (2002)
Propuesta de Valor	La mezcla única de productos, servicios y beneficios y valores agregados que la empresa le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado.	Identificación de la necesidad a resolver Oferta de productos y/o servicios	Johnson et al (2008), el cual se fundamenta en Chesbrough y Rosenbloom (2004) y Mejía (2003)
Modelo de Ingresos	Está representado por los ingresos y sus respectivos impulsores o drivers que garantizan la supervivencia de cualquier negocio.	Impulsores de ingresos: Volumen, descuentos y precios.	(Bygrave y Zacharakis, 2008)
Modelo de Egresos	El modelo de egresos está compuesto por dos categorías fundamentales y son los costos directamente asociados con la fuente de ingresos y los gastos de operación (se pueden clasificar en gastos de administración y ventas) que son erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio y para mantener la marca de la empresa en la mente de los consumidores.	Volumen, costos y gastos variables y fijos.	(Bygrave y Zacharakis, 2008)
Cadena de Valor	Hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades	Actividades primarias y generación de ingresos, actividades	Porter (1999) y

Componente del Modelo de Negocio	Definición	Clasificación	Autores
	básicas o principales (generan ingresos) y actividades de apoyo (generan costo), con lo cual se obtiene el margen de ganancias.	de apoyo o soporte y costo de las mismas	
Arquitectura social	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional hace referencia a la forma como las organizaciones estructuran sus esquemas jerárquicos a fin de cumplir con las metas organizacionales y que dependerán del tipo de empresa, el tamaño de la misma, la cantidad de productos y las etapas en el desarrollo de la organización. • Conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de la organización aprenden, comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra (Schein, 1999:333-343, citado en Wheelen y Hunger (2008:116)). • Procesos de negocios hacen referencia a lo que hacen los empleados todos los días a través de métodos y rutinas de trabajo, son actividades que transforman capacidades y activos en valor para los clientes y es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días. 	<p>Estructura organizacional</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Procesos Básicos: Marketing, producción, recursos humanos y financieros.</p>	<p>Bygrave y Zacharakis (2008) y Wheelen y Hunger (2007)</p> <p>Wheelen y Hunger (2007)</p> <p>Hamel (2000:84-153) y Prahalad (2009)</p>
Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa necesita utilizar los recursos tangibles de manera eficiente y de desarrollar capacidades distintivas para alcanzar la ventaja competitiva. Estos deber ser valiosos, raros, imperfectamente imitable. • Red de Valor: Ghemawat et al (2000), resalta el papel importante que los complementadores (aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios) pueden tener en el éxito o en el fracaso del negocio. • Arquitectura Técnica: En cuanto a la arquitectura técnica conformada por los sistemas de información y 	<p>Recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades distintivas, red de valor y arquitectura técnica.</p> <p>Clientes, proveedores, competidores y complementadores.</p> <p>De abajo hacia arriba la cuarta capa es la arquitectura pública</p>	<p>Bygrave y Zacharakis, (2008:132-133), Hamel (2000:84-153), Ghemawat (2000), Casadesus-Masanell (2004), Hill y Jones (2005:166) y Mutis (2008), Barney (1991 citado en Gómez, 2004)</p>

Componente del Modelo de Negocio	Definición	Clasificación	Autores
	comunicación se toma el concepto de Prahalad (2009), quien afirma que los procesos de negocios están basados en la arquitectura ICT (Arquitectura de tecnologías de información y telecomunicaciones), la cual tiene a su vez capas que se entrelazan entre sí para que esta funcione eficazmente.	constituida por la conexión alámbrica e inalámbrica, los servidores, las rutas de conectividad y las telecomunicaciones; la siguiente capa es la arquitectura privada compuesta por la plataforma de hardware y software; la segunda capa son las aplicaciones de ICT específicas del negocio y la primera capa representa las interfaces primarias de un negocio con los consumidores, proveedores, socios e inversionistas. La primera y segunda capa son las que proporcionan la ventaja competitiva.	

Fuente: Elaboración propia basado en Porter(1999), Ghemawat et al (2000), Hamel (2000), Magretta (2002), Thompson y Strickland (2003), Slywotzky (2003), Casadesus-Masanell (2004), Osterwalder (2004), Johnson et al (2005), Hill y Jones (2005), Duening y Sherrill (2006), Wheelen y Hunger (2007), Garzón (2007), Garybay (2007), Mutis y Ricart (2008), Johnson et al (2008), Bygrave y Zacharakis (2008) y Prahalad y Krishnan (2009).

- El octavo componente del modelo de negocio es **la estrategia** con sus respectivas clasificaciones. Este aspecto es de vital importancia dado que las estrategias direccionan el accionar de la compañía hacia la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan ser rentable y sostenible en el tiempo. Por su puesto, este elemento nace desde el proceso mismo del direccionamiento estratégico de la compañía pero afecta sustancialmente el modelo de negocio por las razones indicadas anteriormente. Con respecto a este componente y subcomponentes se incluyen los aportes de los siguientes autores a la conformación de este modelo de negocio construido de manera ecléctica e integradora.

Tabla 5: Cuadro resumen sobre el componente de la estrategia

Autor	Estrategia	Clasificación
Porter (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Genérica 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
Hill y Jones (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Competitivas (de negocio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costo y diferenciación, diferenciación en el enfoque y liderazgo en

Autor	Estrategia	Clasificación
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Funcionales 	costos con enfoque. <ul style="list-style-type: none"> • Corporativas y globales • Eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta a los clientes
Bygrave y Zacharakis (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • El benchmarking, pruebas de mercado inicial y creación de una plataforma para operar y prestar servicios • Joints ventures, licencias, outsourcing, exportaciones, inversión extranjera, franquicias, fusiones y adquisiciones y financiación de empresas (Bygrave y Zacharakis, 2008:1337-144).

Fuente: Elaboración propia basado en Sosa (2009)

- El noveno componente es **la ventaja competitiva** que debe alcanzar la firma para lograr un desempeño superior frente a sus demás competidores y que se puede alcanzar de muchas maneras. Así el cuadro que se muestra a continuación resume los distintos conceptos sobre este aspecto que han sido expuestos por los autores revisados:

Tabla 6: Cuadro resumen sobre tipos de ventaja competitiva

Autor	Tipo de ventaja competitiva
Porter (1999)	Ventaja competitiva genérica
Ghemawat et al (2000)	Incremento de valor
Casadesus-Masanell (2004)	Círculos virtuosos
Mutis y Ricart (2008)	Círculos virtuosos en mercados emergentes
Prahalad (2009)	Innovación en los procesos de negocios

Fuente: Elaboración propia basada en Sosa (2009)

Las definiciones y comentarios anteriores permitieron proponer la siguiente definición del concepto de modelo de negocios partiendo del hecho de que este concepto debería integrar de manera holística, sistémica y ecléctica los comentarios de los autores sujetos a revisión (Sosa, 2009), lo cual puede reflejarse en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 7: Cuadro resumen sobre concepto de modelo de negocio y sus componentes

Aspectos sobre modelos de negocios	Resumen de definiciones y fundamentos teóricos
Concepto	El modelo de negocio de una compañía es el conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí a manera de subsistemas, para representar en forma gráfica y narrativa el esquema de la oferta de productos o servicios particulares de la empresa y cómo hace esta para llevarlos al mercado de una forma que lo diferencie

	<p>de los demás, lo que estará soportado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La efectiva combinación de los recursos y capacidades empresariales • La arquitectura social • La filosofía institucional (misión, visión, y principios y valores) • Estrategias adoptadas en el direccionamiento estratégico.
Cuantificación de las actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de ingresos • Modelo de egresos • Ganancia operacional y neta • Rentabilidad de la inversión • Ventaja competitiva • Sostenibilidad en el tiempo • Creación de valor
Elementos o componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado objetivo • Propuesta de valor • Modelo de ingresos • Modelo de egresos • Cadena de valor • Recursos y capacidades • Arquitectura social • Estrategia • Ventaja competitiva
Representación gráfica	<p>Diagrama de ciclo causal para representar las relaciones y sinergias que surgen de la interacción de los componentes del modelo de negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Sosa (2009)

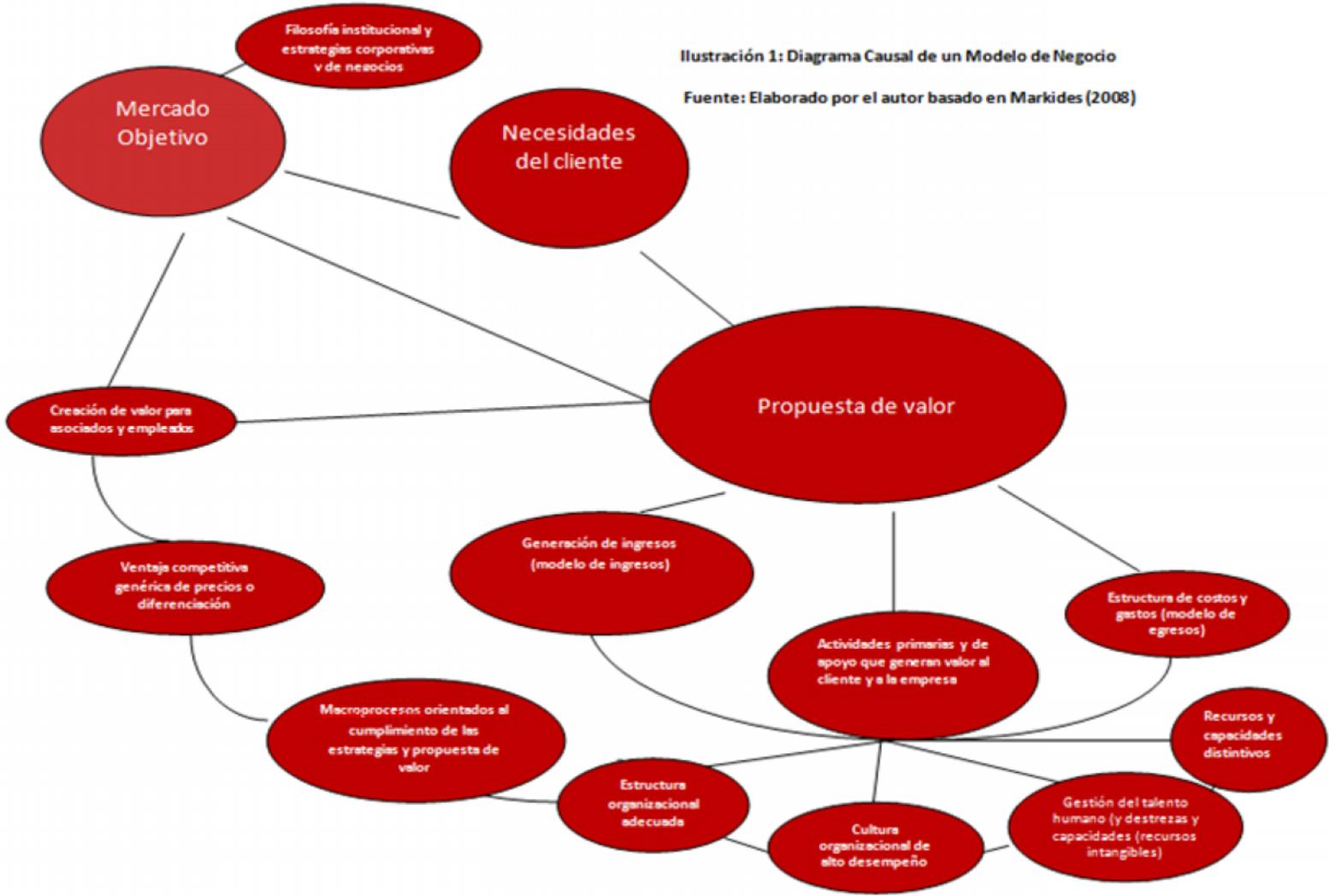


Ilustración 1: Diagrama Causal de un Modelo de Negocio
 Fuente: Elaborado por el autor basado en Markides (2008)

5. CONCLUSIONES

En este artículo se presentaron los aspectos más relevantes de la revisión heurística sobre modelos negocios, llevados a cabo dentro del trabajo de grado titulado “Gente Estratégica S.A., un caso de innovación en modelos de negocios” para optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Norte.

En esta investigación se tuvieron en cuenta los planteamientos y fundamentos teóricos relacionados con el tema modelos de negocios de dieciocho autores. Se efectuó el análisis de estos planteamientos a partir de la metodología taxonómica establecida por Makinen, y Seppänen (2007), para determinar el nivel de profundidad (relación) de los diferentes componentes de los modelos presentados por estos autores.

A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos en la investigación:

- Se establecieron nueve elementos o componentes básicos de los modelo de negocios, los cuales podrían observarse en cualquier ámbito de aplicación del modelo de negocios. Esto subsanaría la brecha existente en este tema al no poder contar con fundamentos teóricos que se aplique no sólo al campo tecnológico sino que cumplan con el criterio de generalidad de Makinen, y Seppänen (2007).
- Los nueve componentes de los modelos de negocios son los siguientes: el mercado objetivo, la propuesta de valor, el modelo de ingresos, modelo de egresos, cadena de valor, recursos y capacidades, arquitectura social, la estrategia y la(s) fuente(s) de ventaja competitiva de la compañía.
- Cada uno de estos elementos del modelo de negocio actúa dentro de la organización como un subsistema dentro del cual existen otros elementos que se interrelacionan entre sí para alcanzar los objetivos y metas trazados previamente por la organización.
- Precisamente, esta visión del modelo de negocios de una compañía permitió su definición en términos de la concepción holística y sistémica e integral de una organización.
- Por otra parte, se consideró adecuado representar el modelo de negocio y sus componentes de manera grafica para apreciar sus interrelaciones, para lo cual se utilizó un modelo de causalidad para esta representación.
- Finalmente, se resalta la necesidad de continuar investigando sobre el tema de modelos de negocios, a fin de integrar este concepto con el funcionamiento mismo de la organización como organismo vivo y como sistema. Lo anterior, permitirá adelantar nuevas propuestas de investigación en este campo.

6. REFERENCIAS

Bygrave, W., y Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. John Wiley & Son, Inc.

Carrión, J. (2006). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Madrid, España. Esic Editorial.

Casadesus-Masanell, R. (2004). *Dinámica Competitiva y Modelos de negocios*. *Universia Business Review*, 004, 8-17. Extraído el 18 de Marzo, 2009 de <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042004008.pdf>

Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. (2004). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies [Versión electrónica]. Harvard Business Review, 01, 002, p. 1-28. Extraído el 18 de Marzo, 2009 de <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-002.pdf>

Duening, T. y Sherrill, W., (2006). Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurship from a Business process Perspective. Atomicdog Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.

Dueñas, P. (2009). Notas en Clases en la Asignatura de Estrategia y Competitividad para la Maestría en Administración de Empresas. Universidad del Norte.

Garybay, E., (2008). Emprendiendo con Nuevos Modelos de Negocios [Versión electrónica]. Ide@s Concyteg, Vol 33, 31-37. Extraído el 4 de abril, 2009 de http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/33052008_EMPRENDIENDO CON NUEVOS MODELOS NEGOCIOS.pdf

Garzón, M. (2000). Planeación Estratégica. Universidad Abierta y nacional a Distancia-UNAD. SantaFé de Bogotá, Colombia, Editorial UNAD.

Garzón, M., (2007). La Dirección General. Equidad y Desarrollo, .Área de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, junio, p.41-63.

Garzón, M., (2009). La Teoría de los Recursos y las Capacidades, permite la Colaboración entre la Economía, la Administración. Equidad y Desarrollo, .Área de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, junio.

Ghemawat, P., Collis, D., Pisano, G., & Rivkin, J. (2000). La estrategia en el panorama del negocio: textos y casos. México: Pearson Education.

Gómez, L. (2004). Creación de Empresas y Estrategia. Reflexiones desde el Enfoque de los Recursos. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, Diciembre, No. 17, p. 112-137.

Grant, R. (2006). Contemporary Strategy Analysis (5ª ed). MA. USA. Blackwell Publishing.

Guiltinan, J. y Paul, G. (1994). Administración de Marketing (5ª) Edición. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Hill, CH., y Jones, G. (2005). Administración Estratégica (6ª ed). México, D.F. McGraw-Hill.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005), Dirección Estratégica (7ª) Edición. Madrid, España, Editorial: Pearson Prentice Hall.

Johnson, M., Christensen, C., y Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model [Versión electrónica]. Harvard Business Review. Vol. 86 No. 12, p50-59, 10p. Extraído el 7 de abril, 2009 de

<http://pl7yj6gc3d.search.serialssolutions.com/directLink?&atitle=Reinventing%20Your%20Business%20Model&author=Mark%20W%20Johnson%3B%20Clayton%20M%20Christensen%3B%20Henning%20Kagermann&issn=00178012&title=Harvard%20Business%20Review&volume=86&issue=12&date=20081201&spage=51&id=doi:&sid=Pr oQ ss&genre=article&lang=en>

Magretta, J. (2002). Why Business models matter. Harvard Business Review, 1936, 86-92.

Makinen, S. y Seppänen, M., (2007). Assessing Business Model Concepts with Taxonomical Research Criteria-A preliminary study [Versión electrónica]. Journal of Management Development. Emerald Group Publishing Limited, Vol 30. No. 10, 735-747. Extraído el 7 de Marzo, 2009 de <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0210301003.pdf>

Markides, C. (2002/2008). En La Estrategia está el Éxito-Guía para Formular Estrategias Revolucionarias. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Mejía, A. (2003). La propuesta de valor [Versión electrónica]. Documentos Planning-Publicación Periódica Coleccionable. Extraído el 28 de Mayo, 2009 de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>

Mutis, J., y Ricart, J. (2008). Innovación en Modelos de Negocio: La Base de la Pirámide como Campo de Experimentación. Universia Business Review. 2º. Trimestre, p. 10-26. Extraído el 4 de Abril, 2009 de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach [Versión electrónica]. Tesis para optar al título de Docteur en Informatique de Gestion, l'Université de Lausanne. Extraído el 18 de Marzo, 2009 de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

Porter, M. (1982/2001). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia (28ª Reimpresión). México: CECSA.

Porter, M. (1987/1999). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (18ª Reimpresión). México: CECSA.

Porter, M. (1999), Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Deusto Ediciones.

Porter, M. (2001). Strategy and Internet [Versión electrónica]. Harvard Business Review, p. 62-78. Extraído el 29 de Mayo, 2009 de http://www.unitech-alumni.org/index.php?module=documents&JAS_DocumentManager_op=downloadFile&JAS_File_id=22&47bb2d0ae2359eabf38258644d134bc5=cbf320dda9ce2309b55d2c5cc609c06f

Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S., (2009). La Nueva Era de la Innovación-Cómo Crear Valor A Través de redes Globales. México, D.F. Editorial McGrawHill.

Slywotzky, A. (2003). El Arte de Hacer rentable una Empresa. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

Sosa, M. (2009). Gente Estratégica S.A., Un Caso de Innovación en Modelos de Negocios. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad del Norte.

Thompson, A. & Strickland, A.J. (2003), Administración Estratégica: Textos y casos (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Wheelen, T., y Hunger, J. (2007), Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos (10ª) Edición. México, D.F., Editorial: Pearson Educación.

Direcciones Electrónicas

http://www.uib.es/servei/ocihe/pdf/08/in_docent/casos/2.pdf

<http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/AMRUSQUE02B.pdf>

<http://www.aprendemas.com/Reportajes/P1.asp?Reportaje=685>

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_0620120201

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_1310120406

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_1570130504

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_2610290101

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_2610290603

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_2610350604

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_2880240502

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_2880250102

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_2880250305

http://www.uvmnet.edu/praxis/presenta/Dario_Sanchez.ppt#275,12, Efectos en el 6to Paso del método: Discusión

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm>